VÆKSTHUS FOR LEDELSE



5 min. 06-05-2020

Sådan gir du en skideballe på afstand

Det er som regel en dårlig idé at irettesætte en medarbejder over en skærm eller på telefon. Men det kan være nødvendigt. I denne artikel får du nogle greb til at irettesætte en medarbejder på distancen, til at uddele det man kunne kalde en digital skideballe på mail, Skype, FaceTime, Zoom eller i en telefon. Du får også et alternativ til skideballen, som nok er værd at overveje.

Skribentinfo



Anders Stahlschmidt

Seniorkonsulent

konfliktmægler og leder af Feedbackinstituttet.dk

Det føles mere retfærdigt, hvis den, der giver en irettesættelse, er til stede i rummet og selv kan mærke hvor ondt det 'stød', man giver, gør. Ligesom det føles mere krænkende at blive fyret af en kæreste på sms, end hvis budbringeren er til stede og tager ansvar med øjenkontakt osv. Men omstændighederne kan gøre det nødvendigt at irettesætte uden at være fysisk til stede, fx hvis en medarbejder, der arbejder hjemme, ikke leverer, eller hvis din medarbejder konsekvent gør noget andet end det, du har bedt om – og det ikke er muligt at mødes.

Angreb og forsvar

Du kan smøre irettesættelsen ind i sød honning, pakke din kritik-bøf ind i en blød anerkendelses-bolle, så du får den mest indbydende pædagogsandwich – men det nytter ikke. Næsten al kritik bliver opfattet som et angreb, og får de fleste mennesker til at gå i forsvarsposition. Din medarbejder kan lukke helt i, gå til modangreb, komme med bortforklaringer eller noget helt fjerde. Alle har deres måde at forsvare sig mod kritik.

Når din medarbejder bliver korrekset, vækker det følelser – somme tider voldsom affekt. På afstand kan din medarbejder lettere komme til at forstørre og forvrænge det, han læser eller hører og gøre sig fantasifulde forestillinger om, hvad du er ude på, og hvad det måske i virkeligheden handler om. Du har omvendt meget lidt føling med din medarbejders reaktion på afstand. Derfor har du sværere ved at dosere din

irettesættelse og lande den rigtigt.

Læs også: 5 råd om ledelse i en forandret hverdag

Gør det kort og konkret

Hvis du mener, at en digital irettesættelse er på sin plads, bør du formulere den kort og præcist, uanset om du sender den på mail eller giver den i en samtale. Mange har en iboende trang til at forklare stolpe op og stolpe ned, når de giver negative budskaber. Man tror det bliver lettere at forstå med en lang indflyvning og en blød landing. I virkeligheden bliver det bare mere utydeligt og dermed får medarbejderens fantasi lejlighed til at digte med på, hvad din hensigt er, og hvad du ikke siger. Forbered derfor kun tre sætninger:

- En sætning om, hvad du har bemærket. Fx "Du har ikke leveret det, vi aftalte."
- En sætning om, hvordan det, du har bemærket, virker på dig eller påvirker andres arbejde. "Det gør mig bekymret for, om vi når det, vi skal."
- En sætning om, hvad du ønsker eller forlanger af din medarbejder. "Jeg vil bede dig om at gøre det færdigt og sende det til mig inden kl. 16."

Du kan overveje om den sidste sætning er tilstrækkelig. De to første sætninger kan opfattes som anklager og bebrejdelser, hvilket muligvis taler til medarbejderens samvittighed. Men anklager og bebrejdelser skaber som regel negative følelser og fantasier. Medarbejderen taber ansigt. Medarbejderen går i forsvarsposition og vil forklare, hvorfor han ikke har gjort, som I aftalte. Eller medarbejderen går til modangreb.

Du kan supplere ovenstående liste af sætninger med spørgsmål, du har brug for at stille medarbejderen. Fx "Har du brug for hjælp?"

Læs også: 5 råd til dig der leder online møder

Relationen på afstand

For i det hele taget at kunne lede på afstand, må du have tillid til, at din medarbejder er loyal. Det er lettere at blive i tvivl om loyalitet på afstand. En telefonsamtale eller et videoopkald er kun et begrænset kommunikationsvindue, hvor du let glipper de små ekstrainformationer, der normalt viser sig i optakten og ved udgangen af fysiske samtaler. Det kan være et suk, et blik, en kropsholdning eller noget tredje, der fortæller dig om medarbejderens indstilling til jeres relation.

Du kan til dels kompensere for denne mangel ved at starte med en kort relations-snak om noget hverdagsagtigt eller almenmenneskeligt – det nogen kalder small-talk. Man kan kalde sådan en indledning for en relationel base-line. Du skaber en form for normaltilstand inden irettesættelsen. Det lyder meget teknisk og handler jo faktisk om noget, der slet ikke er teknik, nemlig tillid. Men sådan en indledning kan give medarbejderen en vished for, at verden ikke falder sammen, selvom du senere i samtalen udtrykker utilfredshed med noget. Det er en god idé også at forberede denne del og lad den ikke vare mere end 30 sekunder til et minut. Hvis den varer for længe, kommer du let til at virke konfliktsky eller utilregnelig, når du kommer til din irettesættelse.

Læs også: 5 råd: Fasthold medarbejdernes motivation på afstand

Dine mistanker og andre antagelser

Når medarbejderen og du selv arbejder fra hver jeres sted, opstår der uvægerligt fantasier om, hvad den anden laver og ikke laver. Vi forestiller os det, vi ikke kan se, høre og mærke. Hvis du bliver nervøs for, om en aftale bliver overholdt, kan tanken om, at medarbejderen snyder dig, vokse. Du kan let føle, at din mistanke bliver bekræftet af små tegn, som du fortolker: Tiden, der går, før han svarer, en undskyldning for at udskyde en samtale eller et bestemt ordvalg og en tone i en mail.

Alle har af og til forvrængende fantasier, som vokser jo færre facts, vi har. De bygger på antagelser og tidligere erfaringer. Hvis du er ved at varme op til en digital skideballe, der bygger på en mistanke, en antagelse eller en fantasi, bør du spørge dig selv: Hvad ved jeg – og hvad tror jeg, at jeg ved?

Fakta

Før du kalder op på skype, zoom, telefon eller skriver en tekstbesked med en skideballe, kan du forberede dig ved at skelne antagelser fra fakta. Det gælder især i sætninger, der fortæller, hvad du har bemærket. Skil, det du ved, fra det, du tror, du ved.

Antagelse om medarbejderen: “Du holder fri, når du arbejder hjemme.”
Fakta: “Jeg kan ikke se, hvad du laver.”

Somme tider er det meget svært at slippe antagelser. Hvis din mistanke har bidt sig fast, må du formulere mistanken faktuelt:

Antagelse: “Du laver ikke en skid, når du arbejder hjemmefra.”
Fakta: “Når jeg ikke hører fra dig, bliver jeg bekymret for, om du arbejder.”

Du kan teste om et udsagn er antagelse eller fakta ved at prøve, om det kan modsiges:
Udsagn, der bygger på antagelse: “Du laver ikke en skid.”
Modsigelse: “Jo, jeg gør”
Resultat: Både udsagn og modsigelse kan være sandt.

Udsagn, der bygger på fakta: “Jeg har en fornemmelse af, at du ikke laver en skid.”
Modsigelse: “Nej, det har du ikke.”
Resultat: Modsigelsen virker utroværdig, altså virker udsagnet faktuelt.

Det kan være en god idé at spørge til dine antagelser, for at få dem be- eller afkræftet. Her må du bruge din dømmekraft for at finde ud af, hvad der vil virke godt at spørge om, og hvilke spørgsmål, der vil skabe mere mistro. Ofte er det en bedre idé at spørge fremadrettet: “Hvad har du brug for?”. “Hvordan arbejder du bedst?”. “Kan du give mig en fornemmelse af, hvor langt du er?”

Læs også: Den virtuelle leders kommunikation

Appellen bag din kritik

Bag enhver irettesættelse gemmer sig også en appel. “Du gør det forkert” er en appel om at gøre det rigtigt. Appellen er nøglen til en konstruktiv irettesættelse. Du kan have en umiddelbar lyst til at rette en anklage mod din medarbejder eller bebrejde medarbejderen noget, men kunsten er at vende den bagudrettede kritik til en appel, fordi appellen er fremadskuende.

Bagudskuende: “Du har ikke gjort det, jeg bad dig om.”
Fremadskuende: “Jeg vil bede dig om at gøre det, jeg har bedt dig om, nu.”

Man kan argumentere for, at der ligger en skjult bebrejdelse i en appel. Men alt andet lige er det mindre bebrejdende at undgå negative bedømmelser, anklager og mistanker og udelukkende fokusere på det, du ønsker og forlanger. Ikke mindst når du befinder dig bag en skærm og er langt væk fra din medarbejder.

Læs mere om skriftlig feedback på feedbackinstituttet.dk